LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS

ET DES COMPETENCES :

UN ATOUT POUR LE DEVELOPPEMENT

STRATEGIQUE DES PME - PMI

Ce titre est déjà une réponse à l'interrogation posée : "la gestion prévisionnelle des emplois existe-t-elle dans les entreprises de taille moyenne?".

Cette réponse ne correspond pas à un optimisme forcené mais au constat d'une réalité évaluée sur un certain nombre de sites ou d'entreprises ; ce n'est pas seulement "l'ardente obligation" de développer la gestion prévisionnelle dans l'entreprise prônée par les instances publiques face au problème du chômage, ni uniquement le dispositif public d'aide à la gestion prévisionnelle de l'emploi (LIGE), mais les enjeux et contraintes d'ordre socio-économiques qui ont amené des entreprises moyennes à prendre en compte leurs ressources humaines comme un élément essentiel de leur développement.

Dans un premier temps, essayons de délimiter ce qu'on entend par entreprises moyennes et leur spécificité par rapport aux grandes entreprises.

LES ENTREPRISES MOYENNES

C'est un ensemble d'entreprises de 10 à 500 salariés composant 95 % des entreprises industrielles (ne sont pas comprises les associations, les collectivités publiques, ...).

Elles comprennent 53 % des effectifs industriels totaux et 41 % du C.A. total de l'industrie, avec une croissance constante depuis plus de 5 ans. Une part importante de ces entreprises se situe dans les secteurs des services et du bâtiment (mais l'artisanat n'est pas inclus dans ce champ).

. Un rapport récent réalisé par un cabinet d'organisation relève que les PMI sont "le plus souvent marquées par le court terme, qu'elles négligent trop souvent les investissements immatériels (recherche - formation), qu'elles privilégient le retour sur investissement le plus immédiat, sans avoir intégré dans leur culture une démarche stratégique".

Si cette description s'avérait exacte pour toutes les entreprises de taille moyenne, le sujet serait clos, puisque parler de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), c'est s'appuyer sur deux concepts-clés :

- celui de compétence
- celui d'anticipation

On ne peut pas, en fait, assimiler formation et compétences, ni planification avec la vision du chef d'entreprise concernant son ambition stratégique.

. L'acquisition des savoir-faire est une réalité de la PME - PMI qui s'acquiert souvent autrement que par des formations théoriques ou une offre prédéterminée de stages externes, mais cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas évolution de compétences, même si ces acquisitions ne sont pas évaluées de façon comptable en fin d'année.

. Les choix stratégiques d'une PME-PMI, c'est le responsable qui les porte, ils ne sont pas vraiment formalisés, et n'impliquent souvent qu'un nombre très limité de salariés. Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas planification formelle qu'il n'y a pas intention ou volonté stratégique.

. La détermination d'une entreprise moyenne à mettre en oeuvre une gestion anticipée des compétences se trouvent en fait dans la **nécessité** qu'elle a de réorganiser ses processus de production, de prendre en compte l'introduction de nouvelles technologies, ceci dans une optique de qualité plus grande, d'offre de nouveaux produits ou services, de délais plus serrés. **Ce n'est donc pas un problème de taille**, **mais d'enjeux et de capacité à se projeter à terme**.

Le positionnement de la PME par rapport à son environnement économique, à la concurrence détermine un mode d'organisation et de gestion interne qui induit une gestion des ressources humaines prenant ou non en compte le futur. Cette gestion peut être au coup par coup (concurrence sauvage, évolution technologique très rapide des produits, etc..) ou au contraire prévisionnelle par rapport à un terme qu'elle sait appréhender (entreprises dans un environnement stable, sur un créneau ou une niche pointue, exploitant un brevet, etc..). Il y a donc non pas dichotomie entre moyennes et grandes entreprises, mais hétérogénéité des situations par rapport à la menace externe et/ou l'incertitude sur le futur sans liaison directe avec la taille de l'entreprise.

Alain D'IRIBARNE et Martine GADILLE, dans leur "*évaluation d'un dispositif public d'aide à la gestion prévisionnelle de l'emploi*" identifient bien les préoccupations dominantes des PME-PMI qui les ont conduit à implémenter une GPEC.

LES DETERMINANTS OU CLES D'ENTREE ?

Le "**marché interne**" : essentiellement, l'évolution organisationnelle et l'anticipation du champ du processus productif, ainsi que l'ajustement des compétences (évolution technique, compétences clés) ; l'amélioration du climat social ou l'ajustement des classifications ne sont que des facteurs secondaires d'incitation à la mise en oeuvre de la GPEC.

Le **marché externe** (flux entrées - sorties)

- pour les plus petites PME - PMI, essentiellement les difficultés de recrutement par rapport à un manque externe de qualification, une pauvreté en compétences spécifiques sur le bassin d'emploi.

- Pour les autres, la gestion de sur-effectifs, liés à l'usage devant de nombreuses années d'une main d'oeuvre peu qualifiée et en même temps, un déficit de compétences liée à une pénurie locale.

On voit bien les deux facteurs clés de la gestion prévisionnelle des Ressources Humaines dans les PME - PMI :

- **Attirer d'abord**, puis **développer et stabiliser les compétences clés** ;

- **Faire évoluer les compétences-maison**, les savoir-faire lors de "ruptures" technologiques ou de changements de process impliquant des requalifications ; ou encore lors d'une évolution de la demande client nécessitant une plus grande créativité en vue du développement de nouveaux produits ou services.

La visibilité sur le futur à plus ou moins long terme, la perception de l'enjeu économique, la situation spécifique du bassin d'emploi, la recherche d'activités à forte valeur ajoutée, la pérennité de l'entrepreneur et de l'équipe de direction sont autant de facteurs qui concourent à entraîner une démarche d'anticipation et de prospective des ressources dans les entreprises moyennes.

QU'EST-CE QUI CARACTERISE LES DEMARCHES DE GPEC DANS LES PME - PMI ?

1. LES PHASES

On peut constater en général 5 phases dans la définition et mise en oeuvre d'un projet de GPEC.

1. L'expression de la demande et sa formulation

2. L'état des lieux, tant sous l'angle organisationnel que RH

3. L'estimation de l'impact des choix stratégiques de l'entreprise (technologie - produits - faire ou sous-traiter...) sur l'organisation et les métiers

4. La réalisation des ajustements, en particulier la formation

5. La pérennisation des méthodes et outils utilisés.

Ce sont les phases amont et aval qui posent les problèmes inhérents aux PME - PMI. Ceci tient à plusieurs causes :

- l'absence d'une fonction personnel, en tant que structure de gestion. Lorsqu'elle existe, elle se contente d'administrer les effectifs, la discipline, les aspects réglementaires.

- l'implication parfois faible des acteurs internes dans la démarche, au profit d'un conseil externe transférant des résultats plutôt que des méthodes de travail et de réflexion.

- le fait que dans une structure de moyenne importance "*tout le monde connaît tout le monde*" et que la demande est structurée à partir de la

perception des forces et faiblesses des salariés et des dysfonctionnements de l'organisation :

"La préoccupation est alors plus tournée vers la nécessité de former les personnels et réorganiser le travail qu'une démarche plus en amont de connaissance rigoureuse des capacités et de prévisions des évolutions qualitatives et quantitatives en matière d'emploi" (Alain D'IRIBARNE).

Les deux phases amont-aval nécessitent :

- une **capacité** de **diagnostic, de décryptage de la situation**, dans lesquels il y a souvent du non-dit.
La demande est "brute de fonte", s'exprimant en termes pratiques. "*Il faut former les opérateurs car il y a une baisse de la qualité*". La réponse n'est pas l'offre formation standard mais la clarification du problème, nécessitant une écoute et une capacité de conseil. Il faut souvent expliciter la demande et clarifier progressivement les choix stratégiques ou organisationnels implicites. Dans les grandes entreprises, cette demande est le plus souvent déjà analysée, formalisée et traduite dans un cahier des charges par des spécialistes internes.

- une **capacité d'appropriation par les acteurs de l'entreprise** des méthodologies permettant de développer et d'enrichir ces démarches par la suite. D'où l'importance d'une démarche participative, d'une capitalisation progressive au fur et à mesure du déroulement du processus, d'une continuité de l'encadrement, d'une formalisation nécessaire des techniques, de l'inscription de la réflexion RH dans les procédures de l'entreprise (ex : le volet RH d'un investissement concernant la réflexion préalable sur l'évolution des compétences, des effectifs, de la sous-traitance, de la répartition du temps de travail, de la qualification et des classifications, des conditions de travail, etc..).

2. LES METHODES ET OUTILS

Quand aux phases 2 - 3 - 4, elles sont communes à toute démarche, quelque soit le type et la taille des entreprises. **Ce qui diffère par contre, c'est le nombre, la nature et la complexité des méthodes et outils mis en oeuvre**.

- C'est la conséquence d'une diversité de pratiques de gestion qui renvoie dans les représentations à une même notion, celle de GPEC. Sous ce vocable, toute action portant sur les ressources humaines de l'entreprise devient de la GPEC ! L'hétérogénéité des outils et méthodes est forte, fonction de cette diversité.

- Ces outils sont souvent plus simples et plus conviviaux que dans les grandes entreprises, parce que très rapidement utilisés par l'encadrement moyen. D'autre part, la PME - PMI est limitée économiquement dans sa capacité à développer ou faire développer des méthodologies lourdes, complexes, coûteuses, financièrement et en temps d'utilisation.

- la notion "d'usine à gaz", c'est-à-dire une démarche passant d'abord par la définition de méthodes et d'outils (nomenclature des métiers, référentiel de compétences, etc..) est en général non - appropriée. C'est le problème rencontré, la solution à trouver qui induit le type de méthode qui servira de guide, de support à des groupes de travail internes. La tentation de faire de la GPEC un objet d'étude plus qu'une démarche d'aide à la décision et d'action est ici évitée. Plutôt que de lancer une démarche globale, on cible dans la moyenne entreprise, les points chauds où l'on risque "d'avoir mal à l'emploi" et de focaliser l'action sur ces points (métiers sensibles, investissement spécifique dans un atelier, etc..).

3. LES MODES D'INTERVENTION PRIVILEGIES

C'est avant tout :

la démarche "investissement"

la démarche "compétences clés" et métiers sensibles

qui sont compatibles avec la problématique de l'emploi des entreprises moyennes. Alors que les grandes entreprises ont d'autres préoccupations et développent d'autres démarches : planification formalisée "top-down" à moyen terme, gestion par familles professionnelles, plan de succession par rapport à des possibilités de carrière...).

Une des fragilités des PME - PMI est de porter plus d'attention aux **hommes-clés** qu'aux **compétences-clés** ou stratégiques dont elles auront besoin demain et elles risquent d'être pénalisées pour avoir géré des individualités indispensables dans l'immédiat plutôt que d'avoir anticipé sur les expertises nécessaires à différents niveaux de responsabilités, dans les domaines R et D, production et commercial qui sont la garantie de survie à terme de l'entreprise.

Y-A-T-IL UNE GPEC A PLUSIEURS VITESSES ?

Les PME - PMI représentent un champ homogène sur un certain nombre de critères, ce qui permet de dresser des points communs en matière de GPEC spécifiques à ce segment d'entreprises (avec toutes les réserves que nous avons déjà faites).

. La Ressource comme point d'ancrage (au détriment, dans un premier temps, de la définition des métiers-cibles, des compétences requises, des besoins). La constante, c'est de partir des salariés, de leurs compétences qu'on sait évaluer pour développer de nouvelles affaires plutôt que d'anticiper les besoins pour adapter la ressource humaine :

"tenant compte de l'évolution de mes savoir-faire en usinage, quels sont les appels d'offre et marchés où je peux me positionner"
"Quelle équipe puis-je composer pour gérer un projet à terme ?"

On parle bien sûr de compétences (plutôt que de postes) c'est-à-dire d'expérience, de formation de base, mais aussi de disponibilité, d'implication personnelle, d'adhésion aux valeurs de l'entreprise.

Là encore, tout dépend de la nature du métier de l'entreprise, de l'appartenance de la PME à un groupe familial ou non, de son intégration ou non à un groupe industriel, ce qui délimite une autonomie plus ou moins large d'action et de lisibilité de son avenir probable.

. Une forte sensibilité à la Valeur Ajoutée

La valeur ajoutée est de 36,3 % dans les PME - PMI contre 33,3 % pour les entreprises de plus grande taille et cette différence va croissante depuis plusieurs années. Ce qui signifie un centrage sur ses compétences stratégiques, sur ses métiers de base, avec des qualifications de plus en plus élevées.

Les problèmes posés par cette exigence de croissance de la valeur ajoutée se situent dans les différents domaines de la gestion des RH :

En matière de **recrutement**, c'est d'abord la capacité à être attractif (la capacité de sélectionner est de deuxième ordre). Dans les PME - PMI, la difficulté d'attirer au moment opportun les professionnels dont elles ont besoin a pour conséquence un développement limité de leur activité. Ceci entraîne des actions portant sur la reconnaissance locale ou régionale de l'entreprise, sa notoriété, le

développement d'un "réseau" avec les institutions locales, la création de formation technique correspondant à ses besoins, l'acquisition de stagiaires apportant un savoir-faire nouveau et qui sont en même temps considérés comme des pré-recrutements.

A l'inverse, des PME arrivant à maturité se sont trouvées en difficultés pour n'avoir su anticiper au départ le type de compétences dont elles avaient besoin sur leur développement.

C'est ensuite le développement d'une **organisation** permettant une forte réactivité, une excellence dans le domaine de la qualité (par exemple les entreprises de sous-traitance dans l'automobile) ; d'où la flexibilité de l'organisation, l'extériorisation des activités non stratégiques et à faible valeur ajoutée, peu de services d'intégration ou de consolidation, une gestion différentiée du temps de travail. La **formation interne est alors centrée sur la maîtrise des compétences spécifiques de l'entreprise**, en particulier sur celles qu'il faut acquérir par rapport à des activités nouvelles (marchés, produits, investissements, etc..) qui créeront le cash-flow de demain. Elle permet aussi l'acquisition d'une polyvalence ou polycompétence indispensable pour gérer cette flexibilité.

C'est la branche professionnelle qui prend en main les formations préparant aux métiers actuels et futurs communs aux différentes PME - PMI du secteur professionnel. Le développement des contrats d'études prévisionnelles dans un certain nombre de branches professionnelles commence à faire son effet sur le renouvellement de l'offre formation et l'ingénierie pédagogique concernant ces compétences transversales aux entreprises de cette branche.

Le renforcement du professionnalisme a pour conséquence d'entraîner une **vulnérabilité très fortement ressentie en cas de départ**, quelle qu'en soit la cause. La perte de quelques salariés peut entraîner des conséquences techniques et économiques graves. Ce n'est pas le fait du hasard de constater que les PME-PMI gérant leurs ressources pour préparer leur futur en développant les qualifications, maintiennent ou développent, en parallèle, des pratiques d'intégration forte (projet d'entreprise, système d'intéressement et

individualisation des rémunérations, formation de l'encadrement et de la maîtrise à la culture, aux procédures de l'entreprise).

. Une préoccupation plus qualitative que quantitative.

Les grandes entreprises font souvent porter sur leurs sous - traitants le poids de l'incertitude des marchés et des variations des plans de charge.

La non visibilité à terme, malgré des relations de partenariat de plus en plus fréquentes, amène ces PME - PMI **à se préoccuper avant tout de la qualification du noyau dur des compétences indispensables** pour assurer la qualité des prestations au client. La moyenne entreprise sait équilibrer sa charge en la régulant par des qualifications faibles ou banalisées avec le marché du travail. **La démarche d'estimation quantitative des besoins entraînant des réallocations de ressources est moins fréquente**. C'est le plus souvent le cas dans une activité de quasi monopole et à tradition "emploi à vie" (ex : caisses de retraite), où la maîtrise des coûts de gestion est le critère essentiel pour qualifier la performance de la société, ce qui entraîne une gestion directive de la mobilité et de la reconversion interne.

. Un passage rapide entre la réflexion et l'action

L'absence de "filtres", que l'on rencontre dans la technostructure de la grande entreprise, facilite le passage à l'acte dans la PME, une fois décidée l'action, à partir du consensus du comité de direction. L'impact est très direct et plus lisible sur les résultats (avec le risque de privilégier le court terme dans ce cas là).

L'emploi n'est pas un champ qui s'est autonomisé dans l'entreprise moyenne. La fonction personnel reste une responsabilité éclatée. L'encadrement a un rôle important, qui a le pouvoir de faire, sans en avoir forcément les compétences (à l'inverse des grandes entreprises où la compétence existe au niveau du middle management, mais sans grandes capacités d'action). La nécessité d'un professionnalisme de l'encadrement des PME - PMI pour acquérir des compétences en management social est un passage obligé pour développer la GPEC.

QUELQUES CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

Outre la capacité d'un encadrement pour animer cette démarche, le constat des échecs ou réussites de GPEC dans les entreprises moyennes portent sur les points suivants :

. La nécessité d'une concertation

On peut remarquer que la structuration du dialogue social, impliquant les acteurs dans des relations de concertation , de participation, de négociation, va de pair avec la capacité de déterminer un modèle futur d'organisation, de définir des métiers et compétences impliquant la réflexion et l'adhésion des salariés, des partenaires sociaux.

La capacité à mener à bien un projet de GPEC tient plus à celle des acteurs d'analyser les situations, de diagnostiquer les problèmes potentiels dans le cadre d'un apprentissage collectif, de négocier les conditions de mise en oeuvre que dans la mise en oeuvre de techniques ou d'outils perfectionnés.

> *"La "GPEC" ou la "GAC" ne se réduisent pas quelques outils ou procédures de gestion ; elles sont des réponses à l'exigence fondamentale d'adaptabilité des entreprises à une environnement évolutif. Le renouvellement des investissements matériels s'accélère ; les investissements humains demeurent des investissements de longue durée. L'adaptation au coup par coup des effectifs et des compétences sera de plus en plus contradictoire avec l'exigence d'adaptabilité des organisations et des qualifications."*
>
> *Vincent MERLE*

L'échec vient alors de la sophistication des outils utilisés uniquement par le management et dont les résultats sont portés à la connaissance de tous, une fois les décisions prises. La concertation en amont **dès le démarrage** d'une action de GPEC, et dans le cadre de **relations directes, informelles** et pas seulement dans des lieux de négociation, est un facteur déterminant de réussite.

. L'évolution de la culture d'entreprise

Anticiper l'emploi, c'est permettre au salarié d'anticiper sur son évolution. On ne peut pas véritablement parler de gestion de potentiels ni de carrière dans la PME .

Le salarié perçoit directement les limites d'évolution dans l'entreprise. Bilan et orientation de carrière ne sont pas des démarches appropriées à l'entreprise moyenne.

Par contre, gérer son professionnalisme nécessite une forte communication interne sur le devenir de l'entreprise, des règles de gestion adaptées à la reconnaissance des savoir-faire (au détriment de l'ancienneté ou de la formation de base), la remise en cause de l'organisation (avec souvent une fragilisation de la petite maîtrise), un partage de son temps de travail pour se former avec des moyens adaptés, une autonomie de décision individuelle. En quoi la PME, façonnée par son créateur, dans certains cas très marquée par une culture intégrative, permet-elle à ses salariés de s'approprier **leur futur professionnel** ?

Comment la **décentralisation opérationnelle** nécessaire pour que l'encadrement moyen, la maîtrise puisse traduire un type d'investissement en micro-organisation et en compétences est-elle réalisable par rapport à une culture paternaliste de l'entreprise ?

QUELQUES ELEMENTS DE BIBLIOGRAPHIE

Entreprises moyennes et gestion prévisionnelle des ressources humaines

- A. RIBOUD : Modernisation, mode d'emploi (1987) Collection 10/18
(ouvrage général)

- Vers une gestion prévisionnelle des emplois
Entreprise, branches professionnelles bassins d'emploi
Valérie HELLOUIN, Centre INFFO (1992)
en particulier :

- Expérience de GPE dans les petites entreprises (P.39 à 79)

- Pratiques de GPEC dans les entreprises de taille moyenne (P.83 à 100)

- Introduction de Vincent Merle : "de la gestion prévisionnelle de l'emploi à la gestion anticipée des compétences" (5 à 16)

- La modernisation négociée : évaluation d'un dispositif public d'aide à la gestion prévisionnelle de l'emploi
Martine GADILLE et Alain D'IRIBARNE
LEST Laboratoire d'économie et de sociologie du travail - décembre 90.

- Management stratégique des PME - PMI
Guide méthodologique
ECONOMICA - AFPLANE 1991